

EL MOMENTO DE ENTRADA EN EL MERCADO Y LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES¹

García Villaverde, P.M.
Ruiz Ortega, M. J.
Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

La literatura sobre la estrategia pionera ha sido muy extensa durante las dos últimas décadas del siglo pasado. Frente a las investigaciones que han detectado un efecto directo de la entrada pionera en los resultados de la empresa, diversos autores señalan la existencia de una serie de sesgos en la mayoría de los trabajos empíricos que cuestionan la obtención de resultados concluyentes. El objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo explicativo que, desde un enfoque dinámico, nos permita estudiar de manera integrada el proceso de decisión de la entrada pionera en el mercado y su impacto en la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas. Para ello, realizamos una revisión de la literatura teórica y empírica sobre la estrategia pionera, y planteamos una serie de proposiciones teóricas, que configuran un modelo explicativo. Finalmente, realizamos una discusión del modelo y proponemos futuras líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE: Momento de entrada, estrategia pionera, proposiciones teóricas, síntesis empírica.

ABSTRACT

The literature on the pioneer strategy has been very extensive during the last two decades of last century. Opposite to the researches that have detected a direct effect of the pioneer entry on firm performance, some authors indicate the existence of a series of biases in the majority of the empirical studies that question the obtaining of conclusive results. The aim of this paper is to develop an explanatory model that, from a dynamic perspective, allows us to study in an integrated way the process of decision of the pioneer entry in the market and the influence of the moment of entry on the generation and sustainability of competitive advantages. With this aim we develop a review of the theoretical and empirical literature on the pioneering strategy and raise a series of theoretical propositions. These propositions form an explanatory model. Finally, we discuss the model and propose future lines of research.

KEYWORDS: Moment of entry, pioneer strategy, theoretical propositions, empirical synthesis.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas ha sido muy extensa la literatura sobre el momento de entrada de la empresa en el mercado. La mayor parte de los trabajos empíricos tradicionales han señalado una fuerte relación entre la entrada pionera en el mercado y la obtención de mayores resultados. Diversos trabajos recopilatorios han detectado una serie de sesgos en el desarrollo de las investigaciones empíricas que limitan la obtención de resultados concluyentes sobre la estrategia pionera (Lieberman y Montgomery, 1988; Kerin, Varadarajan y Peterson, 1992; Szymanski, Troy y Bharadwaj, 1995; Vanderwerf y Mahon, 1997; Clement, Liffin y Vanini, 1998; Lieberman y Montgomery, 1998; Ruiz y García, 2003)². En este trabajo nos proponemos avanzar en el estudio de dos cuestiones básicas: ¿De qué factores depende la decisión de adoptar una estrategia pionera? y ¿Qué impacto directo e indirecto tiene la estrategia pionera en la generación y la sostenibilidad de ventajas competitivas? La revisión de una serie de

trabajos teóricos y empíricos, que recogen diversas aportaciones de la Economía Industrial, la Economía Ecológica, el Marketing y el Enfoque Basado en los Recursos, nos ha permitido aproximarnos a las cuestiones planteadas y establecer una estructura conceptual básica que sirve como marco de estudio para el desarrollo de nuevas investigaciones. Podemos concretar los objetivos de este trabajo en los siguientes: a) realizar una revisión de los principales trabajos teóricos y empíricos que estudian la estrategia pionera y b) definir una serie de proposiciones teóricas que configuran un modelo explicativo básico sobre la decisión de adoptar una estrategia pionera y su impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Para la consecución de estos objetivos, en los apartados segundo y tercero definimos una serie de proposiciones, a partir de la revisión de las aportaciones teóricas y empíricas sobre los factores que determinan la decisión del momento de entrada y la generación de ventajas competitivas sostenibles, planteando la estructura conceptual del modelo³. En el apartado cuarto abordamos la discusión del modelo y las conclusiones del trabajo. Finalmente, en el último apartado indicamos las implicaciones y propuestas para futuras investigaciones.

2. FACTORES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DEL MOMENTO DE ENTRADA

Entre las investigaciones realizadas sobre la estrategia pionera, la mayor parte de ellas se han centrado en el análisis de su impacto en las ventajas competitivas o los resultados de la empresa. Menos numerosos han sido los trabajos realizados para estudiar aquellos factores que inciden en que, finalmente, una empresa acabe desarrollando una estrategia pionera o seguidora. Siguiendo con nuestro planteamiento, consideramos que es fundamental avanzar en el estudio de los elementos que inciden en el momento de entrada de la empresa. El análisis de la literatura muestra que se ha producido un debate sobre dos aspectos relacionados con la decisión pionera. En primer lugar, observamos una cierta controversia en relación al concepto de pionero, distinguiendo entre pionero en producto –que desarrolla un nuevo modelo de producto- y pionero de mercado –que introduce el producto en el mercado- (Golder y Tellis, 1993; Lieberman y Montgomery, 1998). De manera que, aunque puede darse la coincidencia entre ambas figuras, no siempre tiene porqué ser así. Desde nuestro punto de vista, resulta más adecuada la definición de pionero de mercado, debido a que, tal y como plantean Lieberman y Montgomery (1998), es la entrada en el mercado la que supone el comienzo de las actividades de la empresa en el mismo y, por tanto, el punto a partir del cual debemos considerar su actuación. Por otro lado, también se ha mantenido una discusión sobre la posible endogeneidad (Lieberman y Montgomery, 1988 y 1998) o exogeneidad (Miller, Gartner y Wilson, 1989; Covin, Slevin y Heeley, 2000) de la decisión del momento de entrada. Moore, Boulding y Goodstein (1991) evalúan el carácter endógeno o exógeno de la orientación pionera de la empresa. A partir de la contrastación del modelo de Robinson y Fornell (1985), observan que la consideración exógena del carácter pionero conduce a estimaciones parciales e inconsistentes, mientras que la consideración endógena lleva a estimaciones consistentes. A este respecto, nos inclinamos por un enfoque conjunto que integre ambas perspectivas. Así, las decisiones estratégicas y, en particular, la decisión sobre el momento de entrada al mercado, se establecen a partir del análisis de los recursos y capacidades de la empresa y de los factores clave del sector, que permiten a la

empresa evaluar el potencial de renta en términos de crear, mantener y desarrollar una ventaja competitiva. Son precisamente las expectativas de los directivos de la empresa de obtener ventajas competitivas sostenibles las que les impulsan a entrar primero en el mercado (Lilien y Yoon, 1990; Song, Di Benedetto y Zhao, 1999). Pasamos, a continuación, a analizar aquellas características del entorno y los recursos particulares que posee la empresa que incidirán en el desarrollo de una estrategia pionera. Por tanto, nos situamos en la primera etapa del planteamiento del modelo integrado, que es uno de los objetivos centrales del presente trabajo. En el Anexo 1 recogemos los principales trabajos empíricos que analizan los factores determinantes de la decisión del momento de entrada.

2.1. Influencia de las características del entorno sectorial.

Son diversas las investigaciones que señalan la relevancia del análisis de las condiciones del mercado para adoptar la decisión sobre el momento de entrada (Clement et al., 1998; Levesque y Shepherd, 2004). El planteamiento básico de esta relación se apoya en el paradigma tradicional estructura-conducta-resultados de la Economía Industrial (Mason, 1939; Bain, 1956; Caves, 1972). Desde el enfoque planteado por Clark (1993), adquieren relevancia las condiciones básicas de coste, demanda y tecnología, como base para definir la estructura del mercado. Son estas condiciones del sector las que determinan la conducta de la empresa, afectando a sus objetivos, estrategias y prácticas.

Según Shepherd y Shanley (1998), es la anticipación de los factores clave del sector la que determina las expectativas de los directivos de obtener ventajas competitivas sostenibles si se adopta una estrategia pionera. En la misma se incluyen diversas características del sector relacionadas con las barreras de entrada existentes, como la etapa evolutiva en la que se encuentra, el grado de concentración, la diferenciación productiva, el nivel de competencia, etc. (Kerin et al., 1992). Shepherd y Shanley (1998) señalan que las empresas que se plantean la decisión de adoptar una estrategia pionera, no sólo deben anticipar los factores clave de éxito, sino que, además, deben evaluar la estabilidad futura de los mismos.

Al realizar el análisis de las condiciones del mercado es preciso evaluar el nivel de inestabilidad que existe en el entorno, ya que puede ocasionar una interpretación errónea de las necesidades y gustos de los clientes, y unas estimaciones inadecuadas de la demanda, lo que podría influir en la decisión del momento de entrada. Las empresas pioneras no conocen diversas variables de la demanda que son relevantes para tomar decisiones, como el tamaño potencial del mercado, los factores que determinan el nivel y la rapidez de crecimiento, cómo va a quedar segmentado el mercado, cuáles son los canales de distribución más adecuados, cuál va a ser la reacción de los competidores de mercados próximos, etc. En general, podemos considerar que es más probable que los pioneros puedan obtener ventajas en condiciones de demanda estable o al menos predecible. Ante la inestabilidad de la demanda y la complejidad para preverla, las desventajas de ser pionero pueden superar a las ventajas y, por tanto, puede resultar más conveniente una entrada más tardía (Golder y Tellis, 1993; Keeley, Knapp y Rothe, 1996; Robinson y Min, 2002). Por lo que se refiere a la inestabilidad tecnológica, afecta fundamentalmente a la decisión del pionero de cuándo comercializar la tecnología innovadora. En relación a esta decisión, si la empresa pionera invierte recursos en

comercializar la tecnología demasiado pronto, posteriormente soporta el riesgo de que la tecnología no se desarrolle como ésta anticipaba o sea sobrepasada por una tecnología superior (Yip, 1982). De manera que, las expectativas de estabilidad en el estado y evolución de la demanda y la tecnología favorecen la adopción de una estrategia pionera para aprovechar las ventajas de entrar en primer lugar (Shepherd y Shanley, 1998).

Schoenecker y Cooper (1998) investigan los factores que influyen en el momento más adecuado para la entrada de las empresas en industrias basadas en nuevas tecnologías. En este trabajo se realiza una consideración específica de cómo el marco institucional, específicamente, la extensión en la que éste ofrece ventajas a los pioneros, influye en la habilidad para predecir el momento óptimo de entrada. Estos autores observan que en un sector con elevada incertidumbre tecnológica asociada a su rápido desarrollo, con facilidad relativa para entrar en el mismo, con unos costes moderados de cambio de los clientes y con una aparente ausencia de ventajas competitivas sostenibles para las empresas que entren primero, los factores endógenos no inciden de manera relevante en la decisión de adoptar una estrategia pionera. Apreciamos que, además del elevado nivel de incertidumbre tecnológica, diversos factores vinculados con la escasez de barreras de entrada disuaden la estrategia pionera.

Por otro lado, Song et al. (1999) realizan un estudio con el objetivo de comprobar si el tipo de sector condiciona la percepción de ventajas y riesgos de adoptar una estrategia pionera. En este trabajo tomaron una muestra de 2419 empresas de nueve países, compuesta por empresas industriales y de servicios. En sus resultados obtuvieron diferencias en cuanto a la percepción de las ventajas y riesgos del pionero por parte de los directivos, estas diferencias se producían tanto entre países como también entre empresas industriales y de servicios. En este sentido, los directivos del sector industrial percibían unos riesgos y unas ventajas en costes y diferenciación superiores a los del sector servicios. Como podemos comprobar, el entorno sectorial es un condicionante de la percepción de ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, determina el momento de entrada en el mercado, aunque son escasos los trabajos empíricos al respecto. De acuerdo con los distintos argumentos planteados podemos definir la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 1. Determinadas características del entorno sectorial de la empresa influyen en las expectativas de conseguir ventajas competitivas sostenibles que, a su vez, favorecen la decisión de entrar el primero en el mercado.

PIa: La mayor anticipación y estabilidad esperada de los factores clave de éxito del sector, la menor incertidumbre en el estado y evolución de la demanda y de la tecnología del sector, y las mayores barreras de entrada para los seguidores favorecen el desarrollo de una estrategia pionera.

2.2. Influencia de los recursos y capacidades de la empresa.

En relación a la importancia de los recursos y capacidades de la empresa sobre la decisión del momento de entrada, Lieberman y Montgomery (1998) señalan que el momento óptimo de entrada en el mercado dependerá de las fortalezas y debilidades de los recursos existentes en la empresa. Este enfoque es consistente con la corriente de

investigación que estudia cómo los recursos de la empresa afectan a las decisiones estratégicas (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992).

Entre las aportaciones más relevantes sobre los factores que inciden en el momento de entrada destaca el trabajo de Mitchell (1989), que señala que son los recursos especializados –por ejemplo, redes de distribución-, con un valor idiosincrásico en un nuevo producto o mercado, los principales determinantes de la decisión. Así, observa una tendencia de las empresas con recursos especializados en el sector a entrar antes y con mayor probabilidad que las que no disponen de los mismos. Otra aportación interesante es la de Williams, Tsai y Day (1991), que valoran el impacto de una serie de activos intangibles vinculados con el marketing en la percepción del éxito de los directivos cuando se plantean la entrada en nuevos mercados. En sus resultados obtienen que altos niveles de activos, como el reconocimiento de la marca, la confianza de los clientes y la lealtad de los distribuidores, elevan la percepción de éxito en el desarrollo de una estrategia pionera por parte de los directivos y, por tanto, favorecen la elección de dicha estrategia.

Otra aportación relevante es la de Thomas (1996), que estudia el efecto del capital de marca en el momento de entrada, demostrando que las empresas con un mayor *stock* de capital de marca son más propensas a entrar pronto en nuevos segmentos del mercado con una nueva marca. También es interesante el trabajo de Schoenecker y Cooper (1998), que detecta que dos tipos de recursos, tecnológicos –intensidad en I+D- y de marketing – fuerza directa de ventas-, conducen a una entrada pionera. Sin embargo, como hemos señalado anteriormente, indican que la capacidad de predicción de la adopción de una estrategia pionera de estos factores endógenos se ve afectada por las características del sector en el que la empresa se sitúa. En la misma línea que los trabajos anteriores, Deeds, DeCarolis y Coombs (1999) observan que las capacidades tecnológicas y científicas de las empresas, relacionadas con la calidad de los equipos científicos y directivos, favorecen el desarrollo e introducción de nuevos productos en el mercado⁴. A partir de estos planteamientos podemos exponer la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 2. Determinados recursos y capacidades que posee la empresa influyen en las expectativas de conseguir ventajas competitivas sostenibles que, a su vez, favorecen la decisión de entrar el primero en el mercado.

P2a: La mayor disponibilidad de recursos y capacidades tecnológicos y de marketing, así como su mayor grado de especialización en los nuevos productos y mercados, favorecen el desarrollo de una estrategia pionera.

3. EL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA PIONERA EN LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

En el apartado anterior hemos analizado los distintos factores, tanto externos como internos, que van a condicionar el momento de entrada de la empresa al mercado. A continuación, y siguiendo con el objetivo propuesto al inicio del trabajo de plantear un modelo integrado sobre la decisión del momento de entrada de las empresas y la consecución de ventajas competitivas, vamos a situarnos en un momento posterior a la entrada pionera de la empresa para analizar cuáles son los factores que inciden en la

obtención de ventajas competitivas sostenibles. Consideramos que una ventaja competitiva es sostenible, en los términos planteados por Barney (1991), sólo si continua existiendo después de que los esfuerzos por duplicarla hayan cesado. Desde este punto de vista, la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende fundamentalmente de tres elementos: la existencia de barreras a la imitación, expresadas por Rumelt (1984) como mecanismos de aislamiento; la capacidad de los competidores para imitar las innovaciones, vinculada básicamente de los compromisos estratégicos previos (Ghemawat, 1991); y del nivel de dinamismo en el entorno sectorial. Además, para que los recursos y capacidades puedan proporcionar ventajas competitivas deben ser escasos y relevantes; y para que éstas sean sostenibles, los recursos y capacidades deben ser de larga duración, de difícil movilidad, sin posibilidad de réplica y no sustituibles (Reed y De Fillippi, 1990; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Centrándose en la estrategia pionera, Lieberman y Montgomery (1998) señalan que la sostenibilidad de las ventajas del pionero depende de tres factores básicos: los recursos iniciales capturados por los pioneros, los recursos y capacidades desarrollados después y los recursos y capacidades que obtengan los entrantes tardíos. Un aspecto crucial para mantener la ventaja competitiva por los pioneros es proteger la posición, no sólo frente a la imitación de la competencia, sino también asegurar que la ventaja no queda obsoleta por los cambios en el entorno sectorial (Shepherd y Shanley, 1998). A continuación, a partir de la revisión de los distintos trabajos teóricos y empíricos existentes, nos proponemos establecer una serie de proposiciones básicas sobre el impacto directo e indirecto de la estrategia pionera en la consecución de ventajas sostenibles. En el Anexo 2 están recogidos los principales trabajos empíricos que analizan estos efectos.

3.1. Efecto directo de la estrategia pionera.

La literatura sobre la estrategia pionera, avalada por numerosos trabajos empíricos, indica que las empresas que entran primero al mercado obtienen ventajas competitivas en costes y diferenciación respecto a las seguidoras, que les permiten obtener mayores beneficios (Schmalensee, 1981) y cuotas de mercado (Robinson y Fornell, 1985) y, además, son sostenibles en el tiempo (Kalyanaran y Urban, 1992).

Como consecuencia directa de llevar a cabo una estrategia pionera, las empresas pueden conseguir una posición ventajosa en costes respecto a las empresas que desarrollan una estrategia seguidora. Esta ventaja, que permitirá a las empresas obtener un mayor resultado, se establece principalmente por las barreras de entrada al mercado, que tendrán que superar aquellas empresas que piensen introducirse en el mismo con posterioridad al pionero (Kerin *et al.*, 1992). Por otra parte, una entrada anterior permite obtener una mayor cantidad de producción acumulada, reduciéndose así los costes unitarios del producto y permitiendo a la empresa una posición de liderazgo en costes respecto a los competidores (Kerin *et al.*, 1992, Lieberman y Montgomery, 1998; Clement *et al.*, 1998).

Miller *et al.* (1989) observan que las nuevas empresas pioneras consiguen cuotas de mercado mayores que las seguidoras. También se aproximan a la sostenibilidad del resultado, y observan que, mientras que las empresas pioneras mantienen una mayor cuota de mercado a lo largo del tiempo frente a la entrada de imitadores al mercado, los primeros seguidores no pueden mantener una cuota de mercado superior frente a los seguidores más tardíos. Zahra y Bogner (1999) aprecian que existe un efecto directo

positivo y significativo del desarrollo e introducción de nuevos productos por delante de los competidores tanto en el crecimiento de la cuota de mercado como en la rentabilidad. Shepherd, Ettenson y Crouch (2000) también observan la existencia de un efecto directo de la entrada temprana en la rentabilidad de las nuevas empresas. Zahra (1996) comprueba la existencia de un impacto positivo de la posición pionera en el crecimiento de la cuota de mercado. Así mismo, Ruiz y García (2006) detectan una influencia directa de la entrada temprana sobre diversas variables de resultado, que permanece con la incorporación de variables dependientes vinculadas a las capacidades y las tácticas competitivas

Sin embargo, es necesario destacar que, frente a estos planteamientos, aparecen determinados trabajos que cuestionan dichos resultados. Así, Robinson (1990), en un estudio realizado a nuevas empresas manufactureras, observa que existe una relación inversa entre el momento de entrada y la cuota de mercado, analizando a los entrantes tempranos frente a los tardíos. Este autor señala que el impacto positivo del momento de entrada puede ser compensado por el impacto negativo de introducir productos incompatibles a los de los pioneros por parte de los seguidores tempranos. No obstante, no es el resultado de la posterior interacción entre pioneros y seguidores lo que se intenta delimitar sino el impacto del momento de entrada en los resultados, lo que en este trabajo también aparece como un efecto positivo. Por su parte, Golder y Tellis (1993) señalan que más que ser pioneros, a las empresas les conviene ser líderes en las primeras fases de crecimiento del ciclo de vida del producto. Sin embargo, no se explica la causa por la cual los pioneros no puedan optar a esta posición de liderazgo e incluso con mayores facilidades que las empresas seguidoras, ya que su anterior entrada en el mercado les puede proporcionar la posibilidad de aprovechar su posición de monopolio inicial y convertirse en líderes.

Finalmente, Vanderwerf y Mahon (1997) comprueban, a través de la realización de un Meta-análisis, que los test que utilizan la cuota de mercado como variable dependiente, en los que el sector analizado es seleccionado por el investigador y en los que no se incluyen los recursos y competencias de las empresas, tienden a obtener ventajas positivas y significativas de los pioneros. Por tanto, a la vista de los resultados de este estudio podemos pensar que el sesgo de no consideración de efectos indirectos, planteado en una buena parte de los estudios sobre la estrategia pionera, ha magnificado el efecto directo de esta estrategia en los resultados (Clement *et al.*, 1998). En cualquier caso, a pesar de la existencia de sesgos en algunas de las investigaciones que detectan ventajas de la estrategia pionera y de la conveniencia de analizar los efectos moderadores de las características del entorno, las tácticas competitivas y los recursos de la empresa, podemos considerar que existe suficiente soporte en la literatura para plantear la siguiente proposición teórica:

PROPOSICIÓN 3. La adopción de una estrategia pionera por una empresa tiene un impacto directo positivo en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

3.2. Efecto moderador del entorno sectorial⁵

Las aportaciones del enfoque schumpeteriano al estudio de la estrategia de la empresa, destacan que las innovaciones revolucionarias dejan obsoletas las posiciones de los rivales y, por tanto, modifican la estructura del sector (Schumpeter, 1942; Breschi,

Malerba y Orsenigo, 2000). Esta perspectiva reconoce la interacción dinámica entre la conducta de las empresas y la estructura sectorial, en contra del paradigma de la Organización Industrial que no considera la naturaleza dinámica de la competencia (Mason, 1939; Bain, 1956). Así, las teorías evolutivas plantean que la esencia de la competencia es que se trata de un proceso dinámico donde no se alcanza nunca el equilibrio y la estructura sectorial cambia continuamente debido a las estrategias de las empresas y a la competencia entre ellas (Nelson y Winter, 1982). Así, por un lado, las empresas tratan de adaptar sus estrategias a las condiciones existentes en el mercado y, por otro, mediante sus decisiones estratégicas, manifiestan una conducta activa que les permite influir en las condiciones ambientales (Farjoun, 2002). Se plantea así, la necesidad de que se establezca un ajuste y adaptación de la estrategia de la empresa a las condiciones ambientales.

Centrándonos en el campo de estudio del momento de entrada, entendemos que la estrategia pionera puede generar cambios en las condiciones de la demanda y los factores clave del sector (Shepherd y Shanley, 1998) y, así, afectar de manera relevante a las posiciones competitivas de los rivales (D'Aveni, 1994; Porter, 1982), que tenderán a reaccionar imitando la estrategia pionera, especialmente si el nuevo producto tiene éxito (Lee, Smith, Grimm y Schomburg, 2000). Por otro lado, una serie de factores del entorno sectorial van a moderar el impacto de la estrategia pionera en la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas, ya que van a definir el ambiente competitivo en el que se van a desenvolver las empresas (Covin *et al.*, 2000)⁶.

Como hemos indicado, cuanto mayor dinamismo se observa en el sector y mayores capacidades de imitación poseen las empresas de la competencia, menos posibilidades tienen las empresas pioneras de obtener una ventaja competitiva sostenible. Desde esta perspectiva, podemos entender que los cambios producidos en el entorno pueden llevar a una incorrecta anticipación de las condiciones del sector por parte de las empresas pioneras y, por tanto, a una desventaja competitiva respecto a sus competidores (Abell, 1978; Aaker y Day, 1986). En estas circunstancias, las empresas seguidoras tendrían mayores posibilidades de reconocer y responder a las nuevas condiciones del entorno, y también podrían beneficiarse de unos menores costes de entrada que los de los pioneros debido al aprovechamiento de inversiones ya realizadas por éstos. Sin embargo, si estos factores clave de éxito permanecen estables, las empresas pioneras podrán aprovecharse de la anticipación realizada acerca de los factores clave de éxito y conseguir, así, unos resultados superiores a lo largo del tiempo (Shepherd y Shanley, 1998). Una aportación empírica interesante es la de Shepherd *et al.* (2000) que demuestran que, si la estabilidad de los factores clave de éxito del sector es alta, la rentabilidad de las nuevas empresas se incrementa con una entrada temprana. Frente a este planteamiento, diversos autores señalan que el dinamismo, vinculado al cambio en los competidores del sector, en las necesidades de los consumidores y en las condiciones tecnológicas, genera oportunidades y amenazas para las empresas que motivan a sus directivos a desarrollar recursos tecnológicos. Así, en un entorno dinámico, la introducción de nuevos productos en el mercado, permite a la empresa construir altas cuotas de mercado (Buzzel y Gale, 1987) y alcanzar el liderazgo del mercado (Golder y Tellis, 1993). Zahra y Bogner (1999) detectan la existencia de un impacto moderador positivo y significativo del dinamismo del entorno en la relación de la introducción de nuevos productos con la rentabilidad y el crecimiento de la cuota de mercado. En este

caso, ante la existencia de trabajos que plantean el efecto moderador del dinamismo tanto en un sentido positivo como negativo, nos inclinamos por aquellos que lo plantean en un sentido negativo. Así, consideramos que en unas condiciones de mayor estabilidad -menor dinamismo-, la empresa pionera tendrá mayores posibilidades de obtener ventajas competitivas por no verse sustancialmente modificadas las condiciones que existían en el momento de su entrada al mercado y ser, por tanto, su planteamiento inicial el más adecuado para las condiciones actuales. En caso de que existiese dinamismo en el entorno, la empresa pionera se vería obligada a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, para lo cual necesitaría una gran flexibilidad, siendo esta una característica raras veces poseída por este tipo de empresas (Fernández, Montes, Pérez y Vázquez, 1998).

Otro aspecto del entorno sectorial analizado es la rivalidad competitiva, que está asociada a reducciones en la rentabilidad de la industria (Porter, 1982). El aumento de la rivalidad provoca una disminución de los beneficios obtenidos por el pionero en la etapa previa de monopolio. Por tanto, de acuerdo con el planteamiento tradicional, aportado por la Organización Industrial, las ventajas conseguidas por las empresas pioneras serán sostenibles por más tiempo cuando la rivalidad sea baja. Por su parte, Zahra y Bogner (1999) identifican la rivalidad con la hostilidad, entendida como una competencia intensa por los recursos y las oportunidades del mercado. Estos autores observan que en entornos hostiles en precios, la introducción de nuevos productos está negativamente asociada con las medidas de resultado analizadas, si bien sólo la relación con el crecimiento de la cuota de mercado es significativa. Respecto a la hostilidad “no en precios” está negativamente asociada a la rentabilidad y positivamente al crecimiento de la cuota de mercado, pero en ninguno de los casos de manera significativa. Igualmente, Shepherd *et al.* (2000) tampoco detectan que el nivel de rivalidad competitiva modere de manera significativa el impacto de una entrada pionera en la rentabilidad de las empresas. Por su parte, Sarkar, Cavusgil y Aulakh (1999) analizan una muestra de empresas del sector de telecomunicaciones y observan que el carácter oligopolista, las elevadas economías de escala potenciales y el importante grado de interdependencia estratégica favorecen que se desarrollen las habilidades de los pioneros para obtener beneficios estratégicos y económicos, generando barreras de entrada para posteriores competidores. Otro aspecto del entorno que se analiza en este trabajo es el tipo de proceso regulatorio que se da en el país donde pretende entrar la empresa pionera. En este sentido, Sarkar *et al.* (1999) indican que cuando el desarrollo del sector está afectado por las elecciones discrecionales de los gobiernos de cada país y existe una convergencia de intereses entre la empresa pionera y otros agentes nacionales, se pueden crear convenios exclusivos, cerrando el mercado a potenciales consumidores, lo que le permite al primer entrante conseguir y sostener ventajas estratégicas y económicas.

Por lo que se refiere a la heterogeneidad del sector, relativa a la emergencia de múltiples segmentos en el sector vinculados a los cambios en las necesidades de los consumidores y sus expectativas, ésta impulsa a las empresas a desarrollar estrategias pioneras para acceder a nuevos grupos de consumidores y conseguir posicionarse como estándar del sector. Estas condiciones pueden favorecer la consecución de mayores resultados a partir de una estrategia pionera. Zahra y Bogner (1999) detectan una relación positiva, aunque no significativa, entre la introducción de nuevos productos y los resultados de las empresas de alta tecnología en un entorno heterogéneo.

En relación al efecto moderador de la etapa del ciclo de vida del sector, Robinson (1988, 1990) y Agarwal, Sarkar y Echambadi (2002) señalan que las oportunidades para el éxito de una empresa por introducir un nuevo producto tienden a ser mayores en los primeros años del mercado. En el mismo sentido, Szymanski *et al.* (1995) señalan que tanto el aumento del crecimiento del mercado como la frecuencia de compra aumentan la ventaja de los pioneros. Asimismo, Tegarden (2000) plantea que es en el primer período de evolución del mercado en el que surgen gran cantidad de tecnologías alternativas. En este caso, serán los primeros entrantes los que podrán establecerse como estándar de la industria y obtener ventajas de primer movedor, si son capaces de responder a los nuevos diseños de la competencia y de imponer su diseño como el dominante en la industria.

La magnitud de las ventajas del pionero varía también de manera relevante en función de las características de los productos del sector (Lieberman y Montgomery, 1998). Robinson y Fornell (1985) y Moore *et al.*, (1991) observan que las empresas pioneras aprovechan las ventajas de información sobre los consumidores y obtienen cuotas de mercado superiores en sectores en los que los productos tienen un bajo precio y su frecuencia de compra es escasa, y menores cuotas en sectores donde hay cambios estacionales o periódicos de los productos. También destacan los resultados obtenidos en los trabajos de Thomas (1995, 1996), en los que señala que en aquellos sectores en los que la mayoría de las generaciones de nuevos productos tienen mejoras incrementales, suelen obtener ventajas los primeros en entrar al mercado.

Un factor moderador clave, relacionado con diversos elementos del sector ya señalados, es la capacidad de imitación de los competidores, que determina la posibilidad de mantener las ventajas competitivas por parte de los pioneros (Lieberman y Montgomery, 1998). Lee *et al.* (2000) critican que los estudios sobre la estrategia pionera hayan ignorado el efecto de la dinámica competitiva, concretamente del proceso de imitación de las empresas rivales. En este sentido, estos autores demuestran en un estudio empírico que cuanto más rápida sea la imitación, menor será la duración de la ventaja pionera. Además, señalan que, una vez que se produce la imitación, existe un efecto neto negativo de la estrategia pionera. Bowman y Gatignon (1995) observan que el tiempo de respuesta de los seguidores es menor cuanto mayor cuota de mercado poseen, vinculada a su capacidad para imitar al pionero y dominar la demanda por su parte. Shankar, Carpenter y Krishnamurthi (1998) demuestran que el nivel de ventas de la marca del pionero en relación a la de los seguidores, depende del carácter innovador de éstos. Así, mientras que los pioneros tienen mayores ratios de compra repetida que los seguidores no innovadores, no ocurre lo mismo con los seguidores innovadores.

Como hemos podido comprobar, si bien existen diversos trabajos que analizan el efecto moderador de diferentes factores del entorno en la generación de ventajas competitivas por parte de los pioneros, queda mucho camino por recorrer en el análisis del efecto de dichos factores en la sostenibilidad de las ventajas. Desde esta orientación, tiene especial relevancia el trabajo de Makadok (1998), que estudia el sector de los fondos mutuos del mercado de dinero, sector con escasas barreras de entrada e imitación, en el que se considera que es más difícil mantener las ventajas de los pioneros. Frente a lo esperado, los resultados del trabajo ponen de manifiesto que las ventajas en la cuota de mercado de los primeros entrantes son moderadamente sostenibles y las ventajas en

precios son altamente sostenibles. Los argumentos planteados nos permiten establecer la siguiente proposición:

PROPOSICIÓN 4. La adopción de una estrategia pionera por una empresa influye en el entorno sectorial que, a su vez, modera el impacto de dicha estrategia en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

P4a: La mayor estabilidad y heterogeneidad del sector, la menor rivalidad competitiva, las primeras etapas del ciclo de vida del mercado, el bajo precio y frecuencia de compra de los productos y la menor capacidad de imitación de los seguidores moderan positivamente el impacto de la estrategia pionera en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

3.3. Efecto moderador de los recursos y capacidades.

Siguiendo con el desarrollo de la segunda parte del modelo pasamos, a continuación, a analizar el efecto moderador de los recursos y capacidades de la empresa sobre el impacto de la estrategia pionera en la generación de ventajas competitivas sostenibles. Las aportaciones del Enfoque Basado en los Recursos han analizado la influencia de los recursos de la empresa en la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). Lieberman y Montgomery (1998) señalan que el desarrollo de una estrategia pionera puede permitir acumular recursos y capacidades, que sean valiosos y difíciles de imitar aprovechando un mejor posicionamiento en el ámbito geográfico, el ámbito tecnológico y el ámbito de la percepción de los consumidores, durante un determinado período de liderazgo. Los pioneros también pueden obtener recursos humanos superiores y desarrollar determinadas capacidades organizativas clave en el producto o servicio. Por otro lado, como señalan Szymanski *et al.* (1995), los recursos y capacidades de la empresa tienen un efecto moderador en las ventajas de entrar el primero en el mercado. Pasamos a analizar más detalladamente ambas relaciones.

Un aspecto relevante en el análisis de los factores internos relacionados con la estrategia pionera, es la necesidad de las empresas de desarrollar barreras de entrada para obtener un beneficio superior y evitar que sus resultados se vean minorados por la imitación de los competidores (Kerin *et al.*, 1992; Clement *et al.*, 1998; Lieberman y Montgomery, 1998). Las barreras de entrada, basadas en la consecución de recursos y capacidades superiores, ofrecen a los pioneros la posibilidad de actuar en la industria sin competencia durante un período determinado. Estas barreras pueden proporcionar a la empresa una situación de monopolio temporal, que permite a la empresa obtener unas ventajas competitivas e influir en el desarrollo del mercado para que sean sostenibles (Ghemawat, 1991). Una amplia ventaja temporal puede permitir a la empresa establecer una fuerte identidad de marca (Schmalensee, 1981) y modificar los gustos de los clientes para adaptarlos a la oferta de la empresa (Carpenter y Nakamoto, 1994). La empresa pionera podrá seleccionar y asegurar los canales de distribución y los proveedores, consiguiendo una elevada reputación ante los mismos, que difícilmente puede ser igualada por los seguidores. También puede obtener prestigio entre los clientes e, incluso, moldear su estructura de costes. Si los pioneros evolucionan favorablemente desde su posición inicial, pueden desarrollar fidelidad de los clientes a su producto por su experiencia acumulada o convertir su producto en el estándar del sector en relación al diseño o la tecnología. Como señalan Lieberman y Montgomery (1998), estos recursos

residen básicamente en el nivel en el que los clientes deciden a favor de los productos pioneros, si bien las empresas pueden favorecer su desarrollo. Además, los pioneros pueden desarrollar determinadas capacidades organizativas clave en el producto o servicio en cuestión. En definitiva, esta ventaja temporal proporciona a las empresas pioneras la oportunidad de establecer unos mayores precios o bien alcanzar una ventaja en costes, como consecuencia de este período de monopolio (Abell y Hammond, 1979). Estas ventajas pueden ser sostenibles y constituir una fuerte barrera de entrada, si se produce un aprendizaje acumulativo basado en los recursos y en las competencias distintivas de la empresa (Shepherd y Shanley, 1998). Diversos trabajos empíricos, aunque no muy numerosos, se han aproximado al estudio de algunos de los elementos moderadores señalados.

Un análisis empírico interesante, centrado en las nuevas empresas, es el de Shepherd *et al.* (2000), que señalan que el tiempo de liderazgo del pionero depende, básicamente, de la capacidad de la empresa para establecer barreras de entrada a nuevos competidores. Este período de liderazgo favorece la consecución de mayores ventajas a partir de la entrada anticipada en el mercado. Estos autores detectan que, para los pioneros, la rentabilidad es superior a medida que es mayor el tiempo de liderazgo. Este efecto moderador lo justifican por la vinculación de este período de liderazgo con la acumulación de determinados recursos y capacidades superiores -control de los canales de distribución, consecución de una reputación, aprendizaje que favorece la lealtad de los clientes y los proveedores, etc.- Karakaya y Kobu (1994) también destacan la importancia del control de los canales de distribución como elemento moderador que influye en el éxito o fracaso de la introducción de nuevos productos en un mercado.

Un factor también vinculado a la consecución de ventajas sostenibles por los pioneros es la capacidad educacional, ya que permite a las empresas pioneras reducir la incertidumbre de los consumidores. Ante el desconocimiento de los consumidores, los pioneros necesitan educar al mercado acerca de sus productos, convencer a sus clientes potenciales de que los beneficios derivados de la compra de sus productos son mayores que los riesgos (Slater, 1993). Una vez que se crea un marco de referencia y los consumidores conceden más importancia a los beneficios del nuevo producto que a sus riesgos asociados, las empresas pioneras tendrán una confianza con el cliente que les permitirá establecer unos precios superiores (Freeman, Carrol y Hannan, 1983). Shepherd *et al.* (2000), desde un enfoque contingente, detectan que el efecto positivo de una entrada temprana en la rentabilidad de las empresas se ve moderado por la capacidad educacional de la empresa. Así, para las empresas con una elevada capacidad de educación de los consumidores, la rentabilidad obtenida se incrementa con una entrada temprana.

También la disponibilidad de competencias relacionadas con el sector es otro factor relevante que incide en las posibilidades de alcanzar una serie de ventajas competitivas por los pioneros. Roure y Maidique (1986) señalan que la experiencia de las empresas en sectores de rápido crecimiento les proporciona un mayor éxito. La explicación a esta fuente de ventaja está en la mayor facilidad que tienen estas empresas en la identificación de las oportunidades que ofrece el sector, lo que les permite una reacción más rápida que la de las empresas sin experiencia previa. Shepherd *et al.* (2000) también analizan este factor y observan un impacto directo, positivo y significativo de la disponibilidad de competencias relacionadas con el sector en la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, no aprecian un efecto moderador de estas competencias.

Szymanski *et al.* (1995) observan que la disponibilidad de una serie de recursos estratégicos aumenta la cuota de mercado de los pioneros. En este sentido, comprueban que en empresas con varias unidades estratégicas de negocio, los recursos y los clientes compartidos favorecen la consecución de ventajas por parte de los pioneros. Sin embargo, el desarrollo de programas de marketing compartido tiene un efecto moderador negativo sobre las ventajas de los pioneros.

El trabajo de Makadok (1998), al que hemos hecho referencia anteriormente, analiza el modelo de sostenibilidad de la ventaja competitiva de los pioneros en las condiciones ambientales más severas posibles. Para ello, se elige un sector en el que la imitación del producto es muy fácil y en el que no existen barreras a la entrada como es el de los fondos mutuos del mercado de dinero. Este autor señala que es la posesión de un recurso clave por parte de los pioneros, como el acceso a los clientes existentes, la que conduce al desarrollo de “barreras de posición de recursos” (Wernefelt, 1984) frente a los seguidores. Esto provoca que la ventaja competitiva sea sostenible a pesar de que el producto en sí mismo sea fácilmente imitable. Smith (1999) justifica los resultados obtenidos en el trabajo de Makadok (1998) por los elevados “costes de cambio psicológicos”, derivados del tiempo y esfuerzo requeridos por parte de los inversores para cambiar de producto.

Otro aspecto relevante en el análisis de los recursos y capacidades de los pioneros es la inercia organizativa. Cuando determinados productos y recursos tecnológicos les proporcionan elevados beneficios, los pioneros muestran una cierta inercia a mantenerlos (Yip, 1982; Fernández, Montes y Vázquez, 1997). La inercia de los pioneros se acentúa cuando hay una excesiva especialización de los recursos, no poseen los activos suficientes para enfrentarse con garantías al desarrollo de nuevos productos y tecnologías, y es difícil introducir las nuevas oportunidades en la clientela tradicional (Mitchell, 1991) e implicar a los recursos internos de la empresa en un proceso de cambio (Tang y Zannetos, 1992). Además, las empresas pioneras, ante situaciones de inestabilidad de los factores clave de éxito del sector, intensifican su compromiso con la tecnología existente que, junto a la inercia organizativa, las hace menos propensas a afrontar las siguientes innovaciones que desestabilicen su entorno (Shepherd y Shanley, 1998). De acuerdo con las aportaciones señaladas, podemos definir la siguiente proposición teórica:

PROPOSICIÓN 5. La adopción de una estrategia pionera por una empresa influye en sus recursos y capacidades que, a su vez, moderan el impacto de dicha estrategia en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

P5a: La mayor capacidad de la empresa para establecer barreras de entrada y barreras de posición de recursos, basados en el mayor control de los canales de distribución, la mayor reputación, la mayor capacidad educacional de los clientes, los mayores recursos compartidos con otras unidades estratégicas de negocio, el mayor acceso a los clientes y la menor inercia, moderan positivamente el impacto de la estrategia pionera en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

3.4. Efecto moderador de las tácticas competitivas.

Diversos trabajos teóricos y empíricos sugieren que el resultado de la empresa está condicionado por el ajuste entre la condición pionera o seguidora de la empresa y sus tácticas competitivas (Kerin *et al.*, 1992)⁷. Dicho de otro modo, el momento de entrada en

el mercado modera la efectividad de las tácticas competitivas de la empresa de manera que ciertas tácticas serán las más efectivas cuando se realizan por pioneros de mercado, mientras que otras tácticas serán las más efectivas cuando son empleadas por los seguidores (Clement *et al.*, 1998; Covin *et al.*, 2000; Shamsie, Phelps y Kuperman, 2004). En esta línea, Kerin *et al.* (1992) plantean que la magnitud de las ventajas del pionero dependerá de las tácticas competitivas que éstos desarrollen. Así, la amplitud de los mercados servidos, la amplitud de la línea de producto, las políticas de precios, la inversión en I+D, la capacidad de utilización y el compromiso de recursos, inciden en la magnitud general de las ventajas competitivas obtenidas por el pionero.

En relación al ámbito de la línea de productos, Lambkin (1988) y Moore *et al.* (1991) encuentran en sus respectivos estudios empíricos sobre los pioneros, que éstos tienden a tener una mayor amplitud de línea de productos que los entrantes tardíos. A este respecto, parece lógico pensar que los pioneros tengan preferencia por ofrecer una línea de producto relativamente más amplia para proteger su mayor cuota de mercado inicial. De manera que, mediante esta táctica competitiva, las empresas pioneras serán capaces de dominar los segmentos de mercado más atractivos y, de este modo, conseguir ventajas competitivas.

En relación a la amplitud de mercado relativa, servir un amplio mercado geográfico representa una forma de apropiación del espacio que da a los pioneros la oportunidad de establecerse en los mercados más atractivos antes de la entrada de los competidores (Hauser y Shugan, 1983). Esta presencia en el mercado puede desanimar a los entrantes tardíos si el pionero es capaz de crear lealtad a la marca, controlar el acceso a los mercados, u ocupar los nichos de mercado más lucrativos. De manera que existen razones para creer que la amplitud de los mercados geográficos será mayor para los pioneros que para los seguidores y esto permitirá a la empresa pionera aprovechar mejor sus oportunidades de crecimiento.

Las inversiones en tecnología de proceso han estado teórica y empíricamente vinculadas a la estrategia pionera a lo largo de la literatura. En esta línea, Zahra, Nash y Bickford (1995) sugieren que estas inversiones representan un compromiso de la empresa con un segmento producto-mercado determinado, que puede desanimar la entrada de entrantes tardíos. Además, las inversiones en tecnología de procesos podrían ayudar a los pioneros no sólo a crear sino también a mantener sus ventajas competitivas (Lieberman y Montgomery, 1988).

Robinson y Fornell (1985) demuestran que las empresas pioneras tienden a conseguir una mejor calidad relativa, una amplitud de productos superior y unos precios relativos bajos de sus productos, al tiempo que logran ventajas en costes directos respecto a los competidores (Miller *et al.*, 1989). Estos autores analizan la influencia de la estrategia pionera en la cuota de mercado y detectan un claro efecto indirecto de la estrategia pionera moderado por la calidad relativa del producto y la amplitud de la línea de productos⁸. También se aprecia un efecto indirecto a través de la consecución de costes directos bajos, si estos se orientan a reforzar el *marketing mix* de la empresa. Siguiendo un esquema similar al del trabajo anterior, en los años posteriores aparece otro trabajo empírico realizado por Robinson (1988). Este autor, aunque no observa una influencia de la entrada pionera en el precio y en los costes directos relativos, si detecta un impacto positivo en la calidad relativa y en el ámbito del producto. Los resultados del

trabajo ponen de manifiesto que los pioneros pueden mantener ventajas en la cuota de mercado a largo plazo a través del efecto indirecto de las dos variables señaladas.

Szymanski *et al.* (1995) comprueban, a través de un Meta-análisis, que el fuerte efecto directo del momento de entrada en la cuota de mercado, que se ha detectado en los trabajos analizados, está condicionado por la omisión de la amplitud de la línea de productos y de los gastos en marketing. En el estudio empírico complementario realizado en su artículo, estos autores observan que determinadas variables estratégicas de mercado, como la mejora de la calidad del servicio, la integración vertical o el mayor esfuerzo innovador, aumentan la ventaja del pionero en la cuota de mercado. Plantean, así, un efecto interactivo entre el momento de entrada y una serie de variables estratégicas de mercado. También el trabajo de Covin *et al.* (2000) analiza si el resultado de la empresa se ve afectado por el ajuste entre la condición de pionero o seguidor y sus tácticas competitivas. Para ello, estudian si el momento de entrada en el mercado modera la efectividad de una serie de tácticas competitivas⁹. Los resultados obtenidos demuestran que en entornos hostiles, ser pionero puede permitir a una empresa salir de un modelo basado en precios y crecer a pesar de fijar precios altos. Además, si ofrecen un ámbito limitado de líneas de productos, que proporcionan un estrecho ajuste con las necesidades de mercado, y dan un elevado servicio para conseguir una amplia distribución geográfica de sus productos, los pioneros pueden obtener un mayor crecimiento en las ventas. Sin embargo, en entornos benignos, las tácticas de ofrecer productos con garantías superiores y utilizar un elevado número de canales de distribución puede tener un efecto significativamente más positivo en el crecimiento de las ventas entre los pioneros que entre los seguidores. Este trabajo aporta evidencias empíricas a la relevancia del momento de entrada como elemento moderador del resultado asociado con tácticas competitivas particulares y con ambientes competitivos. A partir de la revisión de los trabajos anteriores podemos señalar que existe un efecto interactivo de las diversas tácticas competitivas y el momento de entrada en el mercado en las ventajas competitivas obtenidas por la empresa. Podemos establecer la siguiente proposición teórica:

PROPOSICIÓN 6. La adopción de una estrategia pionera por una empresa influye en sus tácticas competitivas que, a su vez, moderan el impacto de dicha estrategia en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

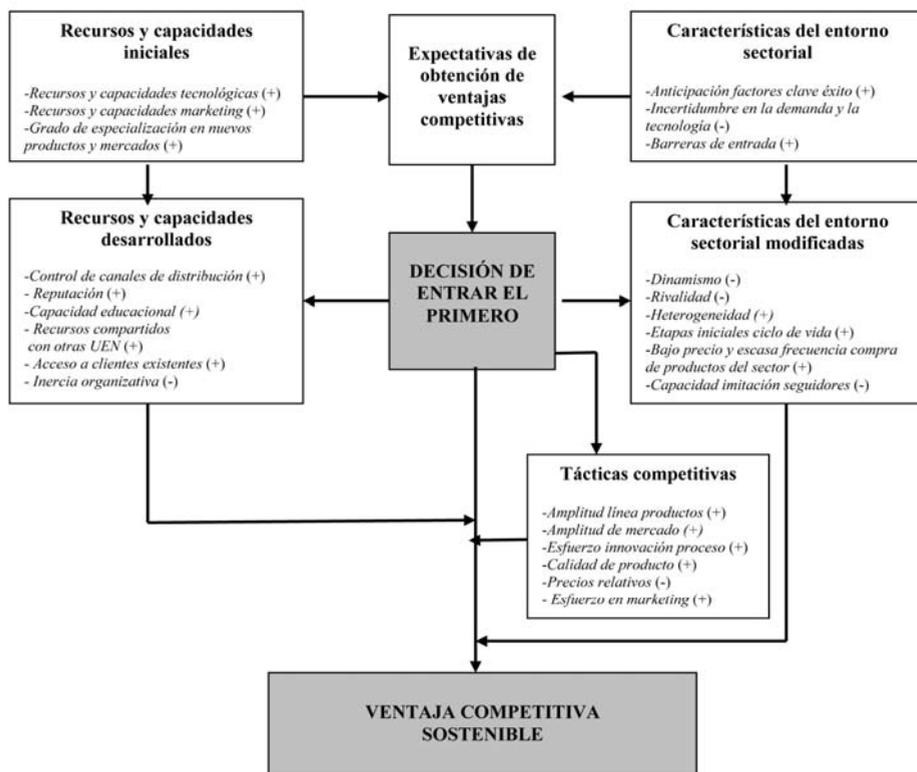
P6a: La mayor amplitud de la línea de productos, la mayor amplitud de mercado, el mayor esfuerzo en innovación de proceso, la mayor calidad relativa de producto, los menores precios relativos y el mayor esfuerzo en marketing, moderan positivamente el impacto de la estrategia pionera en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

4. DISCUSIÓN DEL MODELO Y CONCLUSIONES

El modelo que proponemos, representado en la Figura 1, trata de explicar qué factores básicos determinan la decisión de entrar primero al mercado y su impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles. Este modelo incorpora las principales aportaciones teóricas y empíricas al estudio de la estrategia pionera, desde las perspectivas de la Economía Industrial, la Economía Evolutiva, el Marketing y el Enfoque Basado en los Recursos, ampliando los planteamientos de diversos trabajos teóricos (Szymanski *et al.*, 1995; Vanderwerf y Mahon, 1997; Lieberman y Montgomery,

1998; Clement *et al.*, 1998; Ruiz y García, 2003). También introducimos las interesantes contribuciones de una serie de trabajos empíricos publicados en los últimos años (Makadok, 1998; Schoenecker y Cooper, 1998; Song *et al.*, 1999; Covin *et al.*, 2000; Lee *et al.*, 2000; Shepherd *et al.*, 2000; Robinson y Chiang, 2002; Robinson y Min, 2002; Levesque y Shepherd, 2004; Shamsie *et al.*, 2004), completando las revisiones de la literatura realizadas con anterioridad. Los argumentos y resultados obtenidos en los trabajos empíricos revisados nos han permitido dar más solidez explicativa a las proposiciones teóricas y establecer un nivel superior de concreción en las relaciones planteadas.

Figura 1. Propuesta de un modelo



Fuente: Elaboración propia

Una de las principales aportaciones del modelo es que recoge los factores que determinan la decisión sobre el momento de entrada, ya que éstos no son incorporados en la mayoría de los trabajos sobre estrategia pionera. Frente a los planteamientos tradicionales que, desde la Economía Industrial, señalan la exogeneidad de la decisión, observamos que diversas evidencias empíricas, apoyadas en el Enfoque Basado en los Recursos, demuestran que los recursos y capacidades disponibles por la empresa tienen un peso fundamental en las expectativas de conseguir una ventaja competitiva sostenible y, por tanto, en la decisión de entrar el primero. En nuestro caso, consideramos que es

más adecuado un planteamiento integrado de ambos enfoques, ya que las expectativas de obtener ventajas competitivas sostenibles se configuran a partir de la evaluación de las condiciones del entorno sectorial y de los recursos y capacidades de la empresa. Por un lado, cuando los directivos de la empresa anticipan los factores clave de éxito del sector, especialmente aquellos relacionados con la demanda y la tecnología, y prevén la evolución futura de los mismos, aumentan sus expectativas de conseguir ventajas competitivas sostenibles con una estrategia pionera. Estas expectativas serán superiores si consideran que las empresas seguidoras se verán sometidas a fuertes barreras de entrada al sector. Por otro lado, para fortalecer las expectativas de obtener ventajas competitivas sostenibles con una entrada pionera, es necesario que la empresa disponga de determinados recursos y capacidades que le permitan aprovechar la anticipación de los factores clave de éxito del sector. En este sentido, adquiere relevancia la especialización de los recursos de la empresa en los nuevos productos y mercados, fundamentalmente los tecnológicos y de marketing.

Siguiendo los planteamientos de diversos trabajos, entendemos que la configuración de un nuevo entorno sectorial lleva implícita una elevada incertidumbre en diversas variables vinculadas a la demanda y la tecnología, que afectará a la percepción de los directivos sobre los riesgos de entrar primero al mercado (Kerin *et al.*, 1992). Sin embargo, la anticipación de los factores clave de éxito del sector y la disponibilidad de fuertes recursos y capacidades relacionados con los nuevos productos y mercados fortalecen las expectativas de explotar las ventajas de ser pionero. También debemos indicar que determinadas empresas, pertenecientes a grandes corporaciones, pueden no aprovechar la disponibilidad de fuertes recursos tecnológicos y de marketing para entrar en las primeras fases de desarrollo del mercado (Robinson *et al.*, 1992). Esto se puede deber a las rigideces estructurales que soportan estas empresas en el proceso de la toma de decisiones y a su tendencia a evitar los riesgos que se pueden derivar de una entrada pionera.

Respecto al impacto de entrar el primero en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, el modelo que proponemos supera el enfoque tradicional que incide en el efecto directo y en la obtención de ventajas fácilmente erosionables. Para ello, además de introducir el efecto directo de entrar el primero, incorporamos tres dimensiones básicas -las características del entorno sectorial, los recursos y capacidades, y las tácticas competitivas- que se ven afectadas por la estrategia pionera, a la vez que moderan su impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles¹⁰.

Por un lado, intentamos evitar algunas limitaciones derivadas de la elección de sectores donde se encuentran evidentes ventajas para los pioneros, mediante la introducción de un amplio conjunto de factores del entorno sectorial -dinamismo, rivalidad, heterogeneidad, características de los productos, capacidad de imitación de los competidores, etc.-, que moderan el impacto de la estrategia pionera en la generación de ventajas competitivas sostenibles. Además de la extensión de los factores del sector analizados, introducimos en el modelo la influencia de la estrategia pionera en las condiciones del entorno sectorial y planteamos el proceso evolutivo del mismo¹¹. Destacamos la relevancia de los recursos y capacidades de los seguidores (Lieberman y Montgomery, 1998), especialmente, su capacidad de imitación, ya que ésta permite reducir su tiempo de respuesta y, con ello, limita la posibilidad de sostener las ventajas competitivas de los pioneros.

En cuanto al papel de los recursos y capacidades de la empresa, consideramos que la entrada pionera favorece el desarrollo de recursos y capacidades superiores que, a su vez, van a moderar la obtención de ventajas competitivas sostenibles¹². Entre las implicaciones de los recursos y capacidades analizados -control de los canales de distribución, reputación, capacidad educacional, recursos compartidos, acceso a los clientes, etc.-, señalamos la conveniencia de establecer barreras de entrada, para evitar la imitación de los competidores, y “barreras de posición de recursos”, para conseguir que la ventaja competitiva sea sostenible incluso cuando el producto sea fácilmente imitable (Makadok, 1998).

Finalmente, en el modelo planteamos que entrar primero en el mercado impulsa a la empresa a desarrollar determinadas tácticas competitivas. También destacamos el efecto moderador de determinadas tácticas –amplitud de la línea de productos, amplitud del mercado, esfuerzo en innovación, calidad de productos, precios relativos, esfuerzo en marketing, etc.-, sobre el impacto de la estrategia pionera en la generación de ventajas competitivas.

Debemos recordar que el efecto moderador que aparece en diversas relaciones del modelo se plantea en sentido amplio, recogiendo interacciones, contingencias, efectos indirectos y efectos condicionales, siguiendo el criterio de Szymanski *et al.* (1995). También, en algunos casos, hemos encontrado ciertas divergencias entre los trabajos sobre el signo del efecto moderador de determinadas variables. Consideramos que estas divergencias generalmente se justifican por la existencia de interacciones latentes entre las variables moderadoras introducidas en el modelo¹³ o la existencia de sesgos metodológicos. Un ejemplo de ello es el efecto moderador del dinamismo, que depende de la existencia de inercia o flexibilidad organizativa en la empresa (Zahra y Bogner, 1999; Shepherd *et al.*, 2000), o el efecto moderador de determinadas tácticas competitivas, condicionado por el carácter hostil o benigno del entorno sectorial (Covin *et al.*, 2000).

El desarrollo de este trabajo nos ha permitido conseguir los objetivos que nos habíamos propuesto. Hemos realizado una amplia revisión de la literatura sobre la estrategia pionera, ampliando trabajos anteriores y destacando las principales limitaciones y las aportaciones más relevantes procedentes de diversos campos de estudio. También hemos propuesto un modelo teórico que nos permite comprender los factores que explican la decisión del momento de entrada y su impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles, con el soporte de una serie de proposiciones teóricas.

Entendemos que el modelo planteado contribuye a superar algunas de las limitaciones planteadas en el estudio de la estrategia pionera. En este sentido, podemos destacar la importancia otorgada a los factores moderadores que afectan de manera relevante al impacto de la entrada pionera en las ventajas competitivas. Por otro lado, planteamos la sostenibilidad de las ventajas como elemento determinante del éxito a largo plazo de la empresa. Con ello, intentamos superar las limitaciones planteadas en numerosos trabajos que se centran en el análisis de la cuota de mercado a corto plazo. La publicación de trabajos empíricos que detectan la posibilidad de mantener las ventajas competitivas (Makadok, 1998; Lee, *et al.*, 2000) refuerza el modelo de sostenibilidad

(Barney, 1991), frente a los autores que lo cuestionan defendiendo la “hipercompetitividad” de los mercados (D’Aveni, 1994).

Por lo que se refiere a las limitaciones del trabajo, debemos reconocer que, tras la amplia revisión de la literatura realizada, no hemos encontrado contribuciones suficientemente sólidas para justificar algunas de las proposiciones planteadas. Además, los sesgos detectados en diferentes estudios y las incongruencias entre los resultados de distintas investigaciones generan una cierta ambigüedad explicativa en algunas de las relaciones planteadas en el modelo. Por otro lado, debido a la orientación del trabajo, centrada en la estrategia de entrada pionera, no hemos profundizado en las otras estrategias relacionadas con el momento de entrada, aunque los trabajos analizados nos han permitido aproximarnos a diversos aspectos relacionados con la estrategia seguidora.

5. IMPLICACIONES Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El desarrollo del trabajo nos permite indicar una serie de implicaciones para el desarrollo de futuras investigaciones. Creemos que los trabajos empíricos deben superar diversas limitaciones señaladas en la literatura sobre el momento de entrada. En este sentido, siguiendo a Lieberman y Montgomery (1998), entendemos que es más adecuado identificar la decisión pionera con el pionero de mercado, como aquel que introduce el nuevo producto en el mercado, dadas sus evidentes implicaciones competitivas. También se deben utilizar variables multidimensionales de resultado que evalúen la sostenibilidad del mismo. Finalmente, es necesario delimitar de manera precisa las características del sector analizado e incidir en los factores que pueden generar efectos indirectos de la estrategia pionera.

Por otro lado, la discusión de las aportaciones del modelo, nos conduce a establecer una serie de propuestas para posteriores trabajos. En primer lugar, con carácter general, planteamos la contrastación del modelo teórico presentado. En este sentido, debemos señalar que, a pesar de las importantes contribuciones realizadas desde diferentes campos de estudio al análisis del momento de entrada, es necesario que se realicen nuevas investigaciones desde la Economía, el Marketing y el Enfoque Basado en los Recursos para corroborar algunas de las relaciones recogidas en las proposiciones teóricas del modelo que, pese a disponer de un respaldo teórico sólido, no están suficientemente demostradas. En este sentido, destaca la escasez de evidencia empírica sobre los factores que determinan la percepción de ventajas competitivas sostenibles potenciales y la decisión sobre el momento de entrada. También proponemos estudiar el impacto de la estrategia pionera en el comportamiento de la demanda y de los competidores, y determinar los recursos y capacidades específicos que se potencian con el desarrollo de dicha estrategia. Consideramos que es necesario profundizar en cómo afectan las interacciones entre las variables moderadoras recogidas en el modelo –por ejemplo, la disponibilidad de recursos específicos o el desarrollo de determinadas tácticas, según las condiciones del sector-. Otra línea de investigación interesante se orienta a la evaluación del modelo de sostenibilidad de las ventajas competitivas a partir de la estrategia pionera desde un enfoque dinámico. En este sentido, destacamos el interés de responder a dos cuestiones relevantes: ¿Cuáles son los mecanismos que desarrolla la empresa pionera para establecer barreras vinculadas a la entrada, la imitación o la “posición de recursos” frente a los seguidores que les permiten mantener las ventajas competitivas? y ¿Cómo afecta la inercia de los pioneros por la consecución de resultados a corto plazo al mantenimiento de las ventajas competitivas? Finalmente,

proponemos estudiar el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a partir de la estrategia seguidora, donde se plantean interesantes implicaciones relativas a la imitación y la inercia.

NOTAS

¹ Los autores agradecen los comentarios y sugerencias de los revisores anónimos y de diversos participantes en congresos en los que se han presentado versiones previas del trabajo.

² Varios de estos trabajos han planteado modelos teóricos vinculados al análisis de las ventajas y desventajas de los pioneros, si bien se suelen basar en una perspectiva teórica específica o realizan un estudio parcial del fenómeno, orientándose al análisis de los factores que determinan la decisión del momento de entrada o las dimensiones que moderan la influencia de la entrada pionera en los resultados.

³ Para definir la estructura básica del modelo hemos definido una serie de proposiciones teóricas generales, que hemos concretado en diversas subproposiciones para delimitar determinadas relaciones más específicas del mismo.

⁴ Frente a la orientación de los resultados de las investigaciones anteriores, en un estudio centrado en grandes corporaciones, Robinson, Fornell y Sullivan (1992) no observan influencia de las inversiones en I+D sobre el orden de entrada y detectan que las pequeñas empresas que comparten una fuerte imagen de marca con su matriz tienden a entrar más tarde.

⁵ De manera consistente con la literatura (Szymanski et al., 1995), empleamos el término “moderador” desde un enfoque amplio para recoger las interacciones, contingencias, efecto indirecto, moderador y condicional.

⁶ Es conveniente señalar que las condiciones del entorno sectorial analizadas en este momento, evolucionan respecto a las que existían previamente a la entrada de la empresa pionera al mercado.

⁷ Entendemos las tácticas competitivas como las acciones que la empresa adopta para implantar sus estrategias (Barney, 2002: 13) y, por tanto, reflejan la actitud estratégica de la empresa y las bases de su competencia (Covin et al. 2000).

⁸ Estos autores también detectan un cierto deterioro a lo largo del tiempo de las ventajas de los pioneros basadas en la calidad del producto y en la obtención de una línea de productos más amplia.

⁹ Frente a otras aportaciones anteriores, estos autores consideran que son las tácticas competitivas las que favorecen una entrada pionera o seguidora en determinados ambientes competitivos.

¹⁰ En las subproposiciones planteadas (P4a, P5a y P6a) nos centramos en el efecto moderador de las dimensiones señaladas, ya que encontramos un mayor soporte de la literatura y podemos profundizar en factores más específicos.

¹¹ Recogemos, así, la evolución que se produce en el entorno sectorial, tanto por el efecto de la entrada pionera, como por la actuación de otros agentes.

¹² También en este caso, introducimos el desarrollo de los recursos y capacidades por motivos ajenos a la adopción de una estrategia pionera.

¹³ Estas interacciones no se han recogido en el trabajo para evitar la excesiva complejidad del modelo.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D.A. y DAY, G.S. (1986): “The perils of high growth markets”, *Strategic Management Journal*, 7, pp. 409-421.

ABELL, D.F. (1978): “Strategic windows”, *Journal of Marketing*, 42(3), pp. 21-26.

ABELL, D.F. y HAMOND, J. (1979): *Strategic market planning, problems and analytical approaches*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

AGARWAL, R; SARKAR, M. y ECHAMBADI, R. (2002): “The conditioning effect of time on firm survival: an industry life cycle approach”, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 971-994.

AMIT R. y SCHOEMAKER, P. (1993): “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

BAIN, J.S. (1956): *Barriers to new competition*, MA: Harvard University Press.

BARNEY, J.B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

BARNEY, J.B. (2002): *Gaining and sustaining competitive advantage*, New Jersey: Prentice Hall.

BOWMAN, D y GATIGNON, H. (1995): “Determinants of competitor response time to a new product introduction”, *Journal of Marketing Research*, 32(2), pp. 42-53.

- BRESCHI, S., MALERBA, F. y ORSENIGO, L. (2000): "Technological regimes and schumpeterian patterns of innovation", *Economic Journal*, 10, pp. 388-410.
- BUZZEL, R. y GALE, B. (1987): *The PIMS Principles*, New York: Free Press.
- CARPENTER, G.S. y NAKAMOTO, K. (1994): "Reflections on consumer preference formation and pioneering advantage", *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 570-573.
- CAVES, R.E. (1972): *American Industry: Structure, Conduct and Performance*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- CLARK, R. (1993): *Economía Industrial*, Madrid: Celeste Ediciones.
- CLEMENT, M.; LIFFIN, T. y VANINI, S. (1998): "¿Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa? Un análisis crítico de los resultados empíricos", *Revista Internacional de Dirección de Empresas*, 3, pp. 337-359.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. y HEELEY, M.B. (2000): "Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 175-210.
- D'AVENI, R.A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press.
- DEEDS, D.L.; DECAROLIS, D. y COOMBS, J. (1999): "Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms", *Journal of Business Venturing*, pp. 211-229.
- FARJOUN, M. (2002): "Towards an organic perspective on strategy", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 561-594.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, pp. 11-32.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; PÉREZ, G.; y VÁZQUEZ, C.J. (1998): "Acumulación, naturaleza e imitación del conocimiento tecnológico: una revisión de la literatura". *Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(1), pp. 11-34.
- FREEMAN, J; CARROLL, G.R. y HANNAN, M.T. (1983): "The liability of newness: age dependence in organizational death rates", *American Sociological Review*, 48, pp. 692-710.
- GHEMAWAT, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: Free Press.
- GOLDER, P.N. y TELLIS, G.J. (1993): "Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?", *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 158-170.
- HAUSER, J.R. y SHUGAN, S. (1983): "Defensive Marketing Strategies", *Marketing Science*, 3, pp. 327-351.
- KALYANARAM, G. y URBAN, G.L. (1992): "Dynamic effects of the order of entry on market share, trial penetration and repeat purchases for frequently purchases consumer goods", *Marketing Science*, 11, pp. 235-250.
- KARAKAYA, F. y KOBU, B. (1994): "New product development process: an investigation of success and failure in high technology firms", *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 49-66.
- KARDES, F.R. y KALYANARAM, G. (1992): "Order of entry effects on consumer memory and judgement: an information integration perspective", *Journal of Marketing Research*, 29, pp.343-357.
- KEELEY, R.H.; KNAPP, R. y ROTHE, J.T. (1996): "High tech vs. non high tech, venture capital vs. non-venture capital: Sorting out the effects", *Proceedings, Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 1-15.
- KERIN, R.; VARADARAJAN, R.R. y PETERSON, R. (1992): "First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions", *Journal of Marketing*, 56, pp. 33-52.
- LAMBKIN, M. (1988): "Order of entry and performance in new markets", *Strategic Management Journal*, 9, 127-140.
- LEE, H.; SMITH, K.G.; GRIMM, C.M. y SCHOMBURG, A. (2000): "Timing, order and durability of new product advantages with imitation", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 23-30.
- LÉVESQUE, M., y SHEPHERD, D.A. (2004): "Entrepreneurs' choice of entry in emerging and developed markets", *Journal of Business Venturing*, 19, pp.29-54.

- LIEBERMAN, M.B. y MONTGOMERY, D.B. (1988): "First movers advantages", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 9, pp. 41-58.
- LIEBERMAN, M. B. y MONTGOMERY, D.B. (1998): "First -mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1111-1125.
- LILIEN, G.L. y YOON, E. (1990): "The timing of competitive market entry: an exploratory study of new industrial products", *Management Science*, 36, pp. 568-585.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J. (1992): "The resource based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- MAKADOK, R. (1998): "Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 683-696.
- MASON, E. (1939): "Price and production policies of large scale enterprises", *American Economic Review*, 29, pp. 61-74.
- MILLER, A; GARTNER, W.B. y WILSON, R. (1989): "Entry order, market share, and competitive advantage: a study of their relationships in new corporate ventures", *Journal of Business Venturing*, 4, pp. 197-209.
- MITCHELL, W. (1989): "Whether and when? Probability and timing of incumbents entry into emerging industrial subfields", *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 208-230.
- MITCHELL, W. (1991): "Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 85-100.
- MOORE, M.J.; BOULDING, W. y GOODSTEIN, R.C. (1991): "Pioneering and market share: advantages", *Journal of Marketing Research*, 33(3), pp. 329-333.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): "*An evolutionary theory of economic change*", Cambridge: Harvard Univ. Press.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, México: C.E.C.S.A.
- RAO, R.C.; VAKRATSAN, D. y KALYANARAM, G. (1998): "Responding to the pioneer", *Journal of Business*, 4, pp. 362-375.
- REED, R. y DEFILLIPI, R.J. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15, pp. 88-102.
- ROBINSON, W.T. (1988): "Sources of market pioneer advantages: the case of industrial goods industries", *Journal of Marketing Research*, 25(2), pp. 87-94.
- ROBINSON, W.T. (1990): "Product innovation and start-up business market share performance", *Management Science*, 36(10), pp. 1279-1289.
- ROBINSON, W.T. y CHIANG, J. (2002): "Product development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 855-866.
- ROBINSON, W.T. y FORNELL, C. (1985): "The sources of market pioneer advantages in consumer goods industries", *Journal of Marketing Research*, 22, pp. 305-317.
- ROBINSON, W.T.; FORNELL, C. y SULLIVAN, M. (1992): "Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 609-624.
- ROBINSON, W.T. y MIN, S. (2002): "Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses", *Journal of Marketing Research*, 39, pp. 120-128.
- ROURE, J.B. y MAIDIQUE, M.A. (1986): "Linking pre-funding factors and high-technology venture success: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 1(3), pp. 295-306.
- RUIZ, M.J. y GARCÍA, P.M. (2003): "La decisión de entrar el primero y los resultados de las nuevas empresas: Planteamiento de un modelo teórico y revisión de evidencias empíricas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), pp. 115-134.
- RUIZ, M.J. y GARCÍA, P.M. (2006): "Influencia del momento de entrada, las capacidades y las tácticas competitivas en los resultados de las empresas en sectores dinámicos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (4).

- RUMELT, R.P. (1984): "Towards a Strategic Theory of the Firm"; en Lamb, R. (ed.): *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs.
- SARKAR, M.B.; CAVUSGIL, S. y AULAKH, P.S. (1999): "International expansion of telecommunication carriers: the influence of market structure, network characteristics and entry imperfections", *Journal of International Business Studies*, 30(2), pp. 361-382.
- SCHMALENSEE, R. (1981): "Economies of scale and barriers to entry", *Journal of Political Economy*, 89, pp. 1228-1238.
- SCHOENECKER, T. S. y COOPER, A.C. (1998): "The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a cross-industry study", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1127-1143.
- SCHUMPETER, J.A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper Brothers.
- SHAMSIE, J; PHELPS, C. y KUPERMAN, J. (2004): "Better late than never: study of late entrants in household electrical equipment", *Strategic Management Journal*, 25, pp. 69-84.
- SHANKAR, V.; CARPENTER, G. y KRISHNAMURTHI, L. (1998): "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers", *Journal of Marketing Research*, 35, pp. 54-70.
- SHEPHERD, D.A. Y SHANLEY, M.(1998): *New Venture Strategy. Timing, Environment Uncertainty, and Performance*, Thousand Oaks, U.S.: Sage Publications.
- SHEPHERD, D.A; ETTENSON, R. y CROUCH, A. (2000): "New venture strategy and profitability: a venture capitalist's assessment", *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 449-467.
- SLATER, S.F. (1993): "Competing in high velocity markets", *Industrial Marketing Management*, 24(4), pp. 255-268.
- SMITH, A.D. (1999): "Opening new frontiers: do early entrants really reap long-term rewards?", *Academy of Management Executive*, 13 (1), pp. 111-112.
- SONG, X.M.; DI BENEDETTO, C.A. y ZHAO, Y.L. (1999): "Pioneering advantages in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 811-836.
- SZYMANSKI, D.; TROY, L. y BHARADWAJ, S. (1995): "Order of entry and business performance: an empirical synthesis and re-examination", *Journal of Marketing*, 59, pp. 17-33.
- TANG, M. y ZANNETOS, Z.S. (1992): "Competition under continuous technological change", *Managerial and Decision Economics*, 13, pp. 135-148.
- TEGARDEN, L.F. (2000): "The value of patience and start-up firms: a re-examination of entry timing for emerging markets", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(4), pp. 41-59.
- THOMAS, L.A. (1995): "Brand capital and incumbent firms position in evolving markets", *Review of Economics and Statistics*, 77, pp. 522-534.
- THOMAS, L.A. (1996): "Brand capital and entry order", *Journal of Economist and Management Strategy*, 5, pp. 107-129.
- URBAN, G.L.; CARTER, T.; GASKIN, S. y MUCHA, Z. (1986): "Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications", *Management Science*, 32 (6), pp. 645-659
- VANDERWERF, P. y MAHON, J.F. (1997): "Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantages", *Management Science*, 43, pp. 1510-1519.
- WERNEFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- WILLIAMS, M.L; TSAI, M.H. y DAY, D. (1991): "Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets", *Journal of Business Venturing* 6, pp. 315-333.
- YIP, G.S. (1982), *Barriers to entry*, Lexington: Lexington Books, D.C. Heath.
- ZAHRA, S.A. (1996): "Technology strategy and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures", *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 289-321.
- ZAHRA, S.A. y BOGNER, W.C. (1999), Technology strategy and software new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 135-173.
- ZAHRA, S., NASH, S. y BICKFORD, D., (1995): "Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9 (1), pp. 17-31.

ANEXOS

ANEXO 1.- Estudios empíricos que analizan la decisión del momento de entrada

Estudio	Muestra/ Sector	Variables independientes	Variables dependientes	Resultados básicos	Metodología
Mitchell (1989)	Empresas de la industria médica	Recursos especializados en la industria (ej. redes de distribución).	Orden de entrada al sector	El incremento en la rivalidad competitiva, la amenaza en los productos principales y la posesión de recursos especializados conducen a una entrada temprana	Análisis de regresión
Williams, Tsai y Day (1991)	91 nuevas empresas de la base de datos PIMS	Activos intangibles: imagen, reputación, lealtad del cliente y compromiso de los empleados	Percepción del éxito para una entrada pionera	Un amplio reconocimiento de marca, una gran confianza de los clientes y una elevada lealtad de los distribuidores estarán positivamente relacionados con el desarrollo de una estrategia pionera	Análisis de regresión
Robinson, Fornell y Sullivan (1992)	171 empresas de la base Fortune	Capacidades en marketing, habilidades financieras y etapas del ciclo de vida.	El orden de entrada de las empresas a un sector.	Las grandes habilidades financieras y el modo interno de entrada están relacionados con el desarrollo de una estrategia pionera. Las capacidades en marketing favorecen una entrada tardía	Análisis LOGIT
Thomas (1996)	12 marcas de cereales	Capital de marca.	Decisión sobre la introducción de una nueva marca en el mercado	Las empresas con grandes stocks de capital de marca entrarán antes al mercado	Análisis de regresión logística
Schoenecker, y Cooper (1998)	108 empresas del sector de microcomputadores y PC	Intensidad en I+D, fuerza directa de ventas, amenaza de un mercado emergente, tamaño, diversificación, posesión de recursos financieros y oportunidades significativas del sector para conseguir ventajas de ser pionero	Orden de entrada	Determinados recursos conducen a una entrada temprana en mercados en los que las ventajas de los pioneros son significativas (existen diferencias entre industrias)	Análisis de regresión múltiple
Deeds, DeCarolis y Coombs (1999)	94 nuevas empresas de biotecnología	Capacidades científicas, tecnológicas y directivas de la empresa, y localización geográfica.	Desarrollo de nuevos productos	La localización geográfica y la calidad de los equipos científico y directivo están relacionados con el desarrollo de nuevos productos	Análisis de regresión
Song, Di Benedetto y Zhao (1999)	1437 empresas industriales y 982 de servicios de nueve países	Localización geográfica (países orientales u occidentales) y la naturaleza productora o de servicios de las empresas	Percepción de ventajas y riesgos potenciales para una entrada pionera	Las empresas industriales perciben mayores niveles de ventaja y riesgos que las de servicios en el desarrollo de una estrategia pionera y se comprueban diferencias entre distintos países	T-test y MANOVA

ANEXO 2.- Estudios empíricos que analizan la relación entre el momento de entrada y los resultados de la empresa

Estudio	Muestra/sector	Variables independientes	Variables moderadores	Variables dependientes	Resultados básicos	Metodología
Robinson y Fornell, 1985	371 empresas de productos de consumo maduros de la PIMS	Calidad de producto, ámbito de la línea de productos, precio, costes directos, pionero, seguidor temprano, número de competidores y publicidad, y promoción relativa.	Permanencia de más de 20 años en el sector. Variables moderadoras relacionadas con el sector: productos de bajo precio, producto de elevada frecuencia de compra, bajo servicio a los clientes, cambio estacional de productos, cambio periódico de productos, elevada intensidad de publicidad.	Cuota de mercado y diversas variables endógenas	Los pioneros obtuvieron mayores cuotas de mercado que los seguidores tempranos y tardíos. Tienen a conseguir ventajas en la calidad de los productos y mayor amplitud en sus líneas de productos. Tienen mayores cuotas de mercado en sectores donde existen ventajas de distribución, el precio de los productos es bajo y la frecuencia de compra es escasa. Obtienen menor cuota de mercado cuando hay cambios estacionales o periódicos de productos	Análisis de regresión OLS
Urban, Carter, Gaskin y Mucha, 1986	82 marcas sobre 24 categorías de producto	Momento de entrada, publicidad, posición relativa de la marca y tiempo desde la entrada	No	Cuota de mercado	El orden de entrada de una marca está inversamente relacionado con su cuota de mercado. La efectividad del posicionamiento de la empresa y el esfuerzo en publicidad están relacionados positivamente y significativamente con la cuota de mercado	Análisis de Logarítmica
Robinson, 1988	1209 empresas industriales de productos maduros	Calidad de producto, ámbito de la línea de productos, precio, costes directos, pionero, seguidor temprano, seguidor tardío, número de competidores y gastos en promoción de ventas	Permanencia de más de 20 años en el sector. Variables moderadoras relacionadas con el sector: gastos de promoción, importancia del servicio a los consumidores, producto	Cuota de mercado y diversas variables endógenas	La entrada pionera, junto con la calidad del producto y la amplitud de la línea de productos inciden en la cuota de mercado. Las ventajas de los pioneros también están influidas por las características del sector: la cuota de mercado de los pioneros se incrementa a medida que aumenta la cantidad de compra	Análisis de regresión OLS

			personalizado, cantidad comprada, frecuencia de compra, valor añadido, ventas de nuevos productos		de los productos en el sector	
Miller, Gartner y Wilson, 1989	119 nuevas empresas corporativas industriales	Primero en el mercado, pionero, seguidor temprano y seguidor tardío	No	Cuota de mercado, ventajas en diferenciación y ventajas en costes	Los pioneros alcanzan mayores cuotas de mercado y ventajas en diferenciación que los seguidores. No se observan ventajas en costes de los seguidores.	Análisis de regresión, MANOVA
Moore, Bouding y Goodstein, 1991	593 empresas de la base PIMS	Pionero o seguidor, calidad del producto, ámbito de la línea de productos y precios relativos	Frecuencia de compra, importancia del servicio al consumidor, cambios estacionales de productos, periodicidad de los cambios, intensidad de publicidad en el sector.	Cuota de mercado	No aparecen efectos directos de la estrategia pionera en la cuota de mercado, sólo efectos indirectos vinculados a las interacciones con diversas variables moderadoras. Se aprecia un carácter endógeno de la decisión de entrar el primero	Test de significación de Hausman, F-test
Kalyanaram y Urban, 1992	1241 observaciones sobre 28 marcas entrantes en 69 semanas	Orden de entrada de una marca, distribución relativa, precio relativo, promoción relativa, gastos en publicidad relativa, calidad relativa y tiempo desde la entrada de una marca	No	Cuota de mercado de una marca, penetración acumulada de la marca y porcentaje acumulado de personas que repiten	Los entrantes tardíos sufren desventajas en la cuota de mercado por un largo periodo, también alcanzan un nivel asintótico menor que los pioneros en la penetración de la prueba de la marca, primera repetición y repeticiones posteriores; sin embargo, los entrantes tardíos pueden alcanzar sus asintotas igual o más rápidamente que los primeros entrantes.	Análisis de regresión múltiple
Kardes y Kalyanaram, 1992	46 individuos que valoran tres marcas de palomitas de maíz para microondas	Exposición a la información de los atributos sobre las marcas pioneras y seguidoras	No	Juicio y memoria sobre las marcas	El aprendizaje sobre las marcas decrece con el orden de entrada. Los juicios del pionero son más extremos, se mantienen con un mayor nivel de confianza, persisten a lo largo del tiempo y resisten a la entrada de competidores.	Análisis univariado
Golder y Tellis, 1993	500 marcas en 50 categorías de productos	Ser pionero	No	Ratio de fracaso, cuota de mercado,	Las empresas pioneras tienen un elevado ratio de	Análisis univariado a partir de

				liderazgo del mercado	fracaso, su cuota de mercado no es muy alta y son líderes de mercado para un escaso porcentaje de las categorías estudiadas. Para conseguir el éxito, más importante que ser pioneros, es ser líderes en las primeras fases de crecimiento del ciclo de vida del producto.	revisión histórica
Karakaya y Kobu, 1994	151 empresas de los sectores de tecnología instrumental médica y proceso de comida	Introducción de un nuevo producto	Precio, coste de cambio de clientes, acceso a canales de distribución, obsolescencia del producto, fuentes de las ideas del nuevo producto y causas percibidas del fracaso. Sector de alta tecnología o no de alta tecnología	Éxito o fracaso del nuevo producto	En el sector de proceso de alimentos, el precio, la competencia, el coste de cambio de los clientes y el acceso a los canales de distribución, influyen en el éxito de los nuevos productos. En el sector de tecnología instrumental médica, los costes de cambio del cliente, el acceso a los canales de distribución, el rendimiento del producto, la obsolescencia del producto y el marketing, influyen en el éxito de los nuevos productos.	ANOVA y Duncan's Multiple Range Test
Szymanski, Troy y Bharadwaj, 1995	64 estudios	Ser pionero	Muestra relativa a empresas de productos de consumo y al nivel de unidades estratégicas de negocio; utilización de la cuota de mercado relativa y del orden de entrada actual	Cuota de mercado	El orden de entrada presenta un efecto positivo y significativo en la cuota de mercado. Este efecto se ve moderado por la omisión de la amplitud de la línea de productos y de los gastos de marketing, por la utilización de unidades estratégicas de negocio y por la utilización del orden de entrada para medir la entrada pionera.	Meta-análisis (ANCOVA)

	2746 empresas de la base PIMS	Orden de entrada	VARIABLES estratégicas de mercado y variables vinculadas al mercado	Cuota de mercado	El efecto interactivo con factores del mercado y de estrategia de mercado explica mejor la relación del orden de entrada con la cuota de mercado. La ventaja de los pioneros aumenta por la calidad del servicio, la integración vertical, los gastos en I+D, etc. También disminuye con programas de marketing compartido.	Análisis de regresión jerárquica
Bowman y Gatignon, 1995	366 unidades estratégicas de negocio	Expectativas de crecimiento del mercado, presencia de costes de cambio, cuota de mercado de las tres mayores empresas del mercado, cuota de mercado de la empresa seguidora, capacidad de utilización de la empresa seguidora, etc	No	Tiempo de reacción de los competidores	El tiempo de respuesta de los seguidores es menor cuando estos tienen una mayor cuota de mercado, mayor crecimiento del mercado, menor es el tiempo de desarrollo de nuevos productos del sector y menor sea la cuota de mercado de la empresa pionera.	Análisis LOGIT y TOBIT
Zahra, 1996	112 nuevas empresas de biotecnología	Ser pionera, I+D interno, I+D aplicado, número de nuevos productos, I+D externa, gastos en I+D, patentes	Independientes vs corporativas	Crecimiento de las ventas, crecimiento de la cuota de mercado, ROE e índice subjetivo de resultados	Existe un efecto positivo de la posición pionera en el crecimiento de la cuota de mercado. La estrategia pionera se relaciona positivamente con el crecimiento de las ventas y con la valoración subjetiva del resultado y negativamente con la rentabilidad sólo en el caso de las empresas independientes	Regresión múltiple
Vanderwerf y Mahon, 1997	22 estudios en los que se realizan 90 test	Inclusión sólo de supervivientes en el estudio, selección no aleatoria del sector, inclusión de la cuota de mercado como variable dependiente y no inclusión de competencias de los pioneros	No	Relación positiva y significativa de los tests	Los tests que utilizan la cuota de mercado como variable dependiente, en los que el sector analizado es seleccionado por el investigador y en los que no se incluyen los recursos y competencias de los pioneros tienden a obtener ventajas positivas y significativas de los pioneros.	Meta-análisis (Análisis Logit)
Shankar, Carpenter y Krishnamurthi, 1998	13 marcas en dos categorías de productos	Ventas acumuladas, ventas acumuladas del competidor	Pioneros, seguidores innovadores, seguidores	Nivel de ventas de la marca	Los pioneros tienen mayores ratios de compra repetida que los seguidores no	Análisis de regresión no lineal de mínimos

		más próximo, gastos en publicidad propios y gastos en marketing mix del competidor más próximo	no innovadores		innovadores, mayores mercados potenciales, y su efectividad en marketing no se ve afectada por estos competidores. Los seguidores innovadores pueden tener ventajas en relación a los pioneros, ya que crecen más rápido, tienen mayores potencial de mercado y mayores ratios de compra repetida	cuadrados
Rao, Vakratsan y Kalyanaram, 1998	134 marcas de 34 categorías de productos	Orden de entrada, diferencia en el momento de entrada, public. relativa, dominio de la categoría de producto	No	Cuota de mercado relativa	La reducción en el tiempo de entrada en las categorías recientes de productos no supera completamente la mayor penalidad por el orden de entrada en esas categorías.	Análisis de regresión
Makadok, 1998	132 empresas de fondos mutuos del mercado de dinero	Pioneros vs. seguidores tempranos	Retraso en la entrada, número de competidores	Precio y cuota de mercado	Las ventajas en cuota de mercado de los pioneros son moderadamente sostenibles y las ventajas en precios altamente sostenibles	Ecuaciones simultaneas
Zahra y Bogner, 1999	116 nuevas empresas de software	Radicalidad (entrada pionera), actualización intensiva de productos, niveles de gasto de I+D, fuentes externas, etc.	Dinamismo, hostilidad y heterogeneidad del entorno	ROE, Cuota de mercado	El efecto de la entrada pionera con las medidas de resultados se ve moderada positivamente por el dinamismo del entorno y negativamente por la hostilidad en precios.	Análisis de Regresión
Covin, Slevin y Heeley, 2000	103 empresas industriales	Tácticas competitivas	Hostilidad del entorno Pionero vs. Seguidor	Crecimiento de las ventas	El nivel de hostilidad en el entorno y la orientación pionera o seguidora moderan el impacto de determinadas tácticas competitivas en el crecimiento de las ventas	Cluster, ANOVA y análisis de correlación
Lee, Smith, Grimm y Schomburg, 2000	105 empresas de telecomunicaciones, ordenadores personales y cerveza	Rapidez en la entrada de un nuevo producto. Primeros entrantes vs. entrantes tardíos	No	Resultados extraordinarios	Ser uno de los primeros entrantes e introducir con rapidez un nuevo producto permite obtener mayores beneficios extraordinarios	Análisis de regresión
	77 empresas de telecomunicaciones, ordenadores personales y cerveza	Momento y rapidez de la imitación	No	Resultados netos después de la imitación (duración de las ventajas)	Cuanto más rápida sea la imitación menor será la duración de la ventaja pionera. Con la imitación existe un efecto negativo neto de la estrategia pionera	T-test y análisis de correlación
Shepherd, Ettenson y	64 directivos de empresas de	Orden de entrada, estabilidad de los	Estabilidad de factores	Valoración de la rentabilidad	Relación significativa de	Análisis de regresión

Crouch, 2000	capital-riesgo	factores clave, tiempo de liderazgo, rivalidad competitiva, capacidad educacional, etc.	clave del sector, tiempo de liderazgo, rivalidad competitiva, etc.	de las nuevas empresas	efectos directos y moderadores del orden de entrada (salvo rivalidad competitiva) sobre la valoración de la rentabilidad de las nuevas empresas	OLS
Robinson y Chiang, 2002	2273 empresas industriales de la base de datos PIMS que compiten en mercados en crecimiento y maduros	Momento de entrada	No	Estrategias de desarrollo de productos	Los pioneros de mercado, los seguidores tempranos y los seguidores tardíos tienden a seguir diferentes estrategias de desarrollo de productos en el momento de entrada. El orden de entrada tiene un impacto duradero en las estrategias de desarrollo de productos para las empresas establecidas.	Análisis de escenarios
Robinson y Min, 2002	434 empresas industriales	El tiempo de ventaja del pionero sobre los entrantes posteriores	No	La probabilidad de supervivencia de las empresas	El impacto combinado del monopolio temporal del pionero más sus ventajas le ayudan a incrementar su probabilidad de supervivencia.	Análisis de regresión logística
Shamsie, Phelps y Kuperman, 2004	165 empresas de electrodomésticos que se introducen en el mercado como entrantes tardíos	Número de competidores, situación del mercado, ventas de la empresa, experiencia previa, precio, calidad, innovación, retraso en la entrada, tipo de producto, edad empresa, cuota de mercado.	No	Supervivencia y cuota de mercado	La experiencia previa en el sector, el precio relativo, la calidad relativa y la innovación de producto tienen un efecto significativo sobre la probabilidad de supervivencia y la cuota de mercado de los entrantes tardíos.	Análisis PROBIT y regresión de mínimos cuadrados
Ruiz y García, 2006	253 empresas del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones	Momento de entrada, capacidades directivas, de marketing y técnicas, tácticas de orientación al marketing, a la mejora, al individuo, a los costes a la calidad y a la especialización	No	Rentabilidad, crecimiento, resultado de nuevos productos y resultado general	Influencia positiva y significativa de la prontitud en el momento de entrada sobre todas las variables de resultados. También tienen una influencia positiva los tres tipos de capacidades considerados y las tácticas de orientación a costes y a marketing. Aparecen ciertas diferencias en función de la variable de resultado utilizada.	Análisis de regresión múltiple

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 5 de mayo 2005 y fue aceptado para su publicación el 10 de febrero de 2006.